

Ельникова А.Л., Мехонцева Г.И., Мясникова Д.В.

elnikova.anna.leon@mail.ru

АЛГОРИТМ ДИАГНОСТИКИ ПРОБЛЕМНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ

Аннотация. В современной рыночной среде для поддержания высокой конкурентоспособности руководство предприятия должно правильно диагностировать «слабые места» и оптимизировать производство. Для того, чтобы анализ и последующие улучшения приносили результат, необходимо разрабатывать и применять методики (алгоритмы) диагностики проблемных бизнес-процессов организации.

Ключевые слова: оптимизация производства, бизнес-процессы, алгоритм диагностики процессов, совершенствование бизнес-процессов, показатели процессов.

В современной рыночной среде для поддержания высокой конкурентоспособности руководство предприятия должно правильно диагностировать «слабые места» и оптимизировать производство.

Для того, чтобы анализ и последующие улучшения приносили результат, необходимо разрабатывать и применять методики (алгоритмы) диагностики проблемных бизнес-процессов организации.

Уровень показателей многих процессов имеет тенденцию к снижению со временем, если его не поддерживать. При этом, если организация не совершенствуется, то конкуренты этим активно занимаются. Следовательно, анализ проблемных бизнес-процессов позволяет организации быть конкурентоспособной и занимать определенный сегмент рынка (расширяя его).

Не стоит забывать о потребителях. Современные потребители становятся все более и более требовательными. Не всегда можно превзойти ожидания, что считается идеальной ситуацией. Нужно, по крайней мере, им соответствовать. Если этого не сделать, то организация гарантированно потеряет клиентов.

Таким образом, совершенствования вполне целесообразны. Вопрос в другом: что необходимо совершенствовать, чтобы достичь устойчивого успеха.

В целом, весь менеджмент и процесс принятия решений в высшей степени зависят от информации о текущем состоянии и о его развитии во времени. Таким образом, анализ проблемных бизнес-процессов организации в конечном итоге

должен дать информацию о том, насколько хорошо этот процесс реализуется и насколько хороши результаты, которые он дает.

Чтобы получить информацию о текущем состоянии бизнес-процесса и найти наиболее проблемные из них, необходимо определить мероприятия и процедуры, которые могут быть применены для диагностики. Для этого разрабатываются алгоритмы проведения анализа проблемных бизнес-процессов.

Целью исследования является создание алгоритма диагностики работы предприятия от опроса сотрудников, клиентов, партнёров до вычисления степени оптимальности наиболее проблемных бизнес-процессов.

В данной работе реализованы следующие задачи:

- рассмотрены существующие алгоритмы диагностики бизнес-процессов, разработанные другими авторами;
- разработан новый алгоритм диагностики от общего к частному, содержащий следующие этапы: опрос ключевых сотрудников, создание рейтинга проблемных процессов, создание списка диагностики показателей процессов, расчёт степени оптимальности «самых больных» процессов;
- апробация данной технологии на реальном предприятии;
- по результатам сделано заключение о значимости и применимости модели на практике.

Для разработки алгоритма диагностики проблемных бизнес-процессов компании были проанализированы существующие методики (алгоритмы) у других авторов – Б. Андерсена [1] и Ковалева С.М. [2].

Рассмотрим методику, предлагаемую Б. Андерсеном в книге «Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования».

В целом, этапы диагностики проблемных бизнес-процессов, предложенные Б. Андерсеном, можно выразить следующим образом.

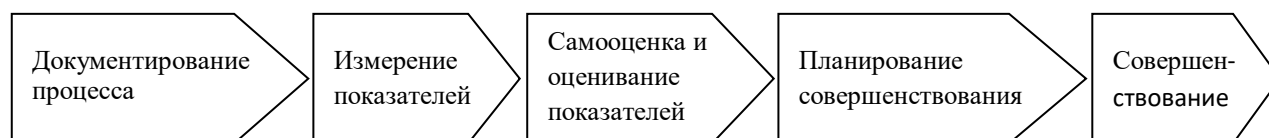


Рисунок 1 – Этапы диагностики проблемных бизнес-процессов, предложенные Б. Андерсеном

В рамках данной работы рассмотрим подробнее первые три этапа, которые относятся к цели работы.

В соответствии с алгоритмом Б. Андерсена, диагностику следует начинать с определения текущего состояния организации для того, чтобы установить какие начинания нужно инициировать и дадут ли они эффект в конечном итоге. В качестве процедуры для нахождения проблемного бизнес-процесса предлагается документировать этот процесс.

Порядок документирования процесса, в соответствии с методикой Б. Андерсена, кратко можно изложить в следующей последовательности:

- идентифицировать бизнес-процесс – составить список (последовательность) всех бизнес-процессов;
- дать определение процессу и описать его качественно. В данном случае автор предлагает использовать анализ, который называется картированием взаимосвязей;
- составить блок-схему процесса – графическое описание потока действий в бизнес-процессе.

Оценка важности бизнес-процессов для совершенствования, по Б. Андерсену, основывается на определении и учете ожиданий заинтересованных сторон. Оценивание важности происходит при идентификации бизнес-процессов, на основании чего складывается понимание, что надо для оправдания ожиданий заинтересованных сторон.

Важно, чтобы каждое предприятие имело четкую формулировку своей стратегии. Если этого нет, то нет и готовности перейти на процессную ориентацию.

Если же стратегия сформулирована четко, то выявить заинтересованные стороны можно довольно легко, даже если в их число входят не только внешние, но и внутренние. Все заинтересованные стороны имеют определенные ожидания в отношении организации. Определение этих ожиданий обычно упрощает ситуацию, даже если иногда возникают взаимодействия заинтересованных сторон [1].

Когда же все эти ожидания определены и ранжированы с учетом предпочтений по степени важности, можно приступить к идентификации бизнес-процессов, которые реализуются для выполнения этих ожиданий [1].

Для нахождения зон процесса, нуждающихся в улучшении, надо знать его текущие показатели. Рассмотрим второй этап мониторинга проблемных бизнес-процессов – измерение показателей.

Измерение – источник информации о текущем состоянии бизнес-процесса и его развитии во времени, которая необходима для управления организацией и

процесса принятия решений. Но в данном случае возникает вопрос как этот процесс (измерения) реализуется и насколько хорошие результаты, которые он дает.

При измерении показателей бизнес-процессов, по мнению Б. Андерсена, необходимо создать систему со следующими элементами [1]:

- непрерывное измерение соответствующих аспектов показателей основных бизнес-процессов, примерно 15-30 процессов,
- все измеряемые показатели вместе должны образовывать законченную и целостную приборную панель (соотношение: финансовый показатель-время-качество-затраты-производительность-гибкость), которую можно использовать для непрерывного мониторинга показателей,
- эта приборная панель укажет на любые возникающие негативные тренды, покажет развитие во времени, поможет определить предпосылки для проведения конкретных усилий по совершенствованию.

Самооценка – это метод, предназначенный для оценивания уровня показателей организации и ее процессов [1].

Б. Андерсен предлагает 2 фазы, имеющие место при разработке системы самооценки:

- «...1. разработка первой версии,
2. корректировка и профилактика системы самооценки при ее использовании...» [1].

Элементы, которые необходимо учитывать при проведении самооценки: бизнес-процессы, меры показателей, план проведения анализа.

В процессе проведения самооценки важный этап – это сами измерения. Однако, чтобы результаты измерений можно было использовать, их необходимо интерпретировать. Для интерпретации результатов измерений, Б. Андерсен предлагает использовать три инструмента:

- 1) Анализ трендов – это анализ направленности изменений уровня показателей. Сравнивая последние результаты измерений с более ранними, можно получить представление о направлении развития;
- 2) Диаграмма «паутина» – это инструмент для сравнения уровня показателей собственной организации с уровнями показателей других организаций, например, конкурентов;
- 3) Матрица показателей – используется не только для определения того, как работают бизнес-процессы организации, но и для того, чтобы выявить их

предполагаемую степень важности.

Каждый из этих трех инструментов позволяет с разных точек зрения интерпретировать результат измерений и понять, в какой области нужно вести совершенствование процессов.

Рассмотрев данный алгоритм диагностики проблемных бизнес-процессов, определено, что в книге «Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования» Б. Андерсена отсутствует четкий план действий, а также конкретные указания и формулы, применяемые при анализе процессов. Данный алгоритм может быть применен на практике, но каждой организации придется самостоятельно разрабатывать показатели для измерения и установления проблемных бизнес-процессов.

Далее рассмотрим алгоритм диагностики проблемных бизнес-процессов организации, предложенный Ковалевым С.М. в статье «Оптимизация бизнес-процессов».

В целом, порядок процедур анализа проблемных бизнес-процессов по Ковалеву С.М. содержит следующие шаги:

- 1) Выбор приоритетных бизнес-процессов;
- 2) Оценка важности бизнес-процессов;
- 3) Оценка проблемности бизнес-процессов;
- 4) Разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов;
- 5) Оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе;
- 6) Ранжирование и выбор приоритетных бизнес-процессов.

При проведении диагностики Ковалев С.М. предлагает использовать классический подход и проанализировать существующую и разработать новую оптимальную организационную структуры.

Для решения этой задачи автор предлагает использовать следующие критерии приоритизации:

- важность бизнес-процесса – это важность процесса, характеризующая степень его вклада в достижение стратегических целей компании;
- проблемность бизнес-процесса – это разница между целью и текущим состоянием и соответственно проблемность бизнес-процесса характеризуется разницей между требуемыми и текущими показателями его эффективности;
- возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса.

На основании этих трех критериев выбираются самые приоритетные, а именно самые важные, самые проблемные и наименее затратные с точки зрения

проведения изменений.

При оценке важности бизнес-процессов, по алгоритму Ковалева С.М., необходимо определить критические факторы успеха (КФУ). Критические факторы успеха – это те стратегические задачи, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха на рынке.

В общем случае критические факторы успеха должны отвечать следующим критериям [2]:

- являются самыми важными целями компании;
- являются тем, что должна сделать организация, чтобы выполнить свою миссию;
- как правило, начинаются со слов «мы должны...» или «нам нужно...»;
- представляют комбинацию тактических и стратегических факторов.

После определения критических факторов успеха, их необходимо сопоставить с бизнес-процессами. Основная суть сопоставления сводится к тому, что по каждому бизнес-процессу нужно ответить на следующий вопрос: «Какие критические факторы успеха поддерживает данный бизнес-процесс?» [2]. Чем больше критических факторов успеха поддерживает рассматриваемый бизнес-процесс, тем больше его важность.

Далее необходимо провести оценку степени проблемности бизнес-процессов. Для проведения оценки проблемности необходимо проанализировать бизнес-процессы с точки зрения их желаемого и текущего состояния, а также конкурентной ситуации в отрасли, и каждый бизнес-процесс оценить по шкале от 1 до 5.

Значение 1 присваивается самым «хорошим» процессам из рассматриваемой совокупности, в которых отсутствуют проблемы, и текущее состояние которых соответствует желаемому. Значение 5 присваивается самым «плохим» процессам, в которых имеется много проблем и разрыв между желаемым и текущим состоянием данных бизнес-процессов является наибольшим среди рассматриваемой совокупности. Значения 2, 3 и 4 присваиваются процессам, занимающим соответствующее промежуточное положение по степени проблемности между самыми «хорошими» и «плохими» [2].

После оценки степеней важности и проблемности бизнес-процессов нужно построить матрицу ранжирования, по вертикальной оси которой откладывается степень важности бизнес-процесса, а по горизонтальной оси степень

проблемности. Каждый бизнес-процесс согласно своей степени важности и проблемности помещается в соответствующую ячейку матрицы.

Данная матрица имеет три зоны: зеленую, желтую и красную. Бизнес-процессы, которые попали в зеленую зону (около нижнего левого угла матрицы), являются наименее важными и самыми «хорошими». Эти процессы относят к категории низкого приоритета и на данный момент времени их анализом и оптимизацией заниматься не следует. Бизнес-процессы, которые попали в красную зону ближе к верхнему правому углу матрицы являются самыми важными и самыми проблемными. Их относят к категории высокого приоритета, и их улучшением следует заняться в первую очередь. Соответственно бизнес-процессы, находящиеся в желтой зоне, относят к категории среднего приоритета и к их улучшению нужно приступить после того, как будут оптимизированы бизнес-процессы приоритетной группы [2].

Разработкой критериев, анализом и выбором приоритетных бизнес-процессов обычно занимаются топ-менеджеры компании.

После проведения оценки степени важности и проблемности бизнес-процессов, для разработки и внедрения улучшений, Ковалев С.М. предлагает применить принцип Парето 20 на 80, и взять для оптимизации только 20% (примерно 3-4 бизнес-процесса из 20). Улучшением других бизнес-процессов следует заниматься только после улучшения первых.

После определения проблемных бизнес-процессов, в соответствии с методикой Ковалева С.М., необходимо произвести оценку возможности проведения изменений в бизнес-процессах в бизнес-процессах, которая несет информацию о том, насколько целесообразно в бизнес-процессе провести изменения и сколько это будет стоить. Бизнес-процесс может быть одновременно важным, проблемным, но проведение в нем изменений может быть нецелесообразным ввиду их дороговизны, либо потому, что это может привести к иным отрицательным последствиям для организации.

Для оценки степени возможности проведения изменений рекомендуется использовать следующий метод. Нужно сформулировать основные барьеры, которые могут встретиться на пути проведения изменений. Эти барьеры принято называть барьерами, мешающими проведению изменений, и при рассмотрении их разбивают на группы, основными из которых являются следующие: «Финансы», «Персонал», «Законодательство» [2].

После определения основных барьеров по каждому выделенному бизнес-процессу нужно ранжировать величину каждого барьера по шкале от 1 до 5. После этого по каждому бизнес-процессу нужно рассчитать суммарную величину сил

всех барьеров, которые могут помешать проведению изменений в нем. Суммарная величина всех барьеров может достигать величины нескольких десятков, поэтому ее нужно нормировать, приведя к диапазону от 1 до 5 для всех бизнес-процессов. Полученное значение – степень возможности проведения изменений в бизнес-процессе [2].

После расчета степени возможности проведения изменений в бизнес-процессах эту величину нужно ввести в матрицу ранжирования как третье измерение, в результате чего получится трехмерный куб, из которого нужно выбрать бизнес-процессы, являющиеся самыми важными, самыми проблемными и обладающие высокой степенью возможности проведения изменений [2].

Проанализировав алгоритм диагностики проблемных бизнес-процессов организации, предложенный Ковалевым С.М., определено, что данный подход является более полным и информативным. Применяв данные процедуры оценки бизнес-процессов, реально определить какие бизнес-процессы требуют улучшения и какие ресурсы (силы) для этого необходимы.

Однако, данный алгоритм является затратным по материальным, человеческим (по компетенциям) и временным ресурсам. Малые и средние компании могут не располагать такими ресурсами, и, как следствие, проводить не в полном объеме или вообще отказаться от проведения анализа процессов организации, так и не определив конкретный.

Именно эта цель и преследуется в данной работе – разработать такой алгоритм анализа проблемных бизнес-процессов, который будет экономить время на подробном описании всех процессов, и позволит организациям любого размера проводить исследования своей деятельности.

Базовой идеей разрабатываемого алгоритма диагностики проблемных бизнес-процессов является интервьюирование сотрудников, как метода экономии времени на подробное картирование всех процессов, которые есть в организации. Данный подход позволяет не терять времени на определение и описание всех процессов организации, а потратить его на определение причин и поиск путей улучшения.

Именно методику глубинных интервью и тестирования сотрудников организации и рассмотрим более подробно в настоящей работе.

С помощью применения метода глубинного интервью (интервью ключевых сотрудников 5-10% организации), и (или) сплошного опроса-тестирования (где нужно просто поставить оценку различным процессам с точки зрения их «идеальности») возможно быстро погрузиться в проблемное поле компании и далее фокусироваться на проблемных процессах и картировать их.

С целью проведения предварительного исследования и идентификации проблемных мест в бизнес-процессах и деятельности организации, исследовательской группой разрабатывается опросный лист, который включает в себя четыре основные группы (блоки) по системе сбалансированный показателей (ССП): «Клиенты», «Кадры», «Бизнес-процессы», «Финансы», для определения категоричности существующих проблем и оценки деятельности предприятия по ключевым направлениям.

ССП позволяет формулировать бизнес-стратегию, и помогает создавать взаимосвязи между индивидуальными, внутрикорпоративными и межведомственными инициативами для достижения общей цели [4].

Четыре составляющих ССП позволяют достичь баланса между долговременными и краткосрочными целями, между желаемыми результатами и факторами их достижения, а также между жесткими объективными критериями и более мягкими субъективными показателями [4].

Блок «Финансы» или финансовые показатели оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии компании, ее осуществления и воплощения общему плану усовершенствования предприятия в целом. К данным показателям относятся прибыльность, доходность, добавленная стоимость, и др.

Блок «Клиенты» или клиентская составляющая рассматривается менеджерами как потребительская база и сегмент рынка, в которых конкурирует данное предприятие, а также как показатели результатов его деятельности в целевом сегменте рынка. В данном блоке рассматриваются потребности как внутренних, так и внешних клиентов, а также их удовлетворение, ценность продукта/услуги для потребителя, объем и доля целевого сегмента рынка, и др.

Блок «Бизнес-процессы» или составляющая внутренних бизнес-процессов определяет основные бизнес-процессы, которые есть в организации, и те необходимо довести до совершенства. Обычно включают в себя показатели эффективности бизнес-процессов, производительности труда сотрудников, уровня автоматизации процессов, объема отклонений и сбоев и т.д. Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых в огромной степени зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач компании в целом.

Блок «Кадры» или показатели обучения и развития персонала определяет инфраструктуру, которую надлежит создать, чтобы обеспечить долговременные рост и совершенствование.

Основываясь на принципах описанных блоков в разработанном опросном

листе количества вопросов должно быть достаточно для определения проблемных зон в организации. Необходимо помнить, что при составлении вопросов не следует отходить от целей и предмета опроса, поскольку «лишние» ответы не дадут никакой информативности, и приведут к излишним административным и временным затратам при обработке и анализе заполненных анкет.

Для того чтобы убедиться, что созданный опросный лист понятен и прост в заполнении можно провести ее тестирование. Для этой цели выбирается пилотная группа, члены которой заполняют опросный лист и дают свои комментарии по поводу доступности используемых терминов и шкал, общей логики задаваемых вопросов и т.д.

С целью того, чтобы результаты опроса сотрудников могли быть в дальнейшем применены для идентификации проблемных бизнес-процессов и их усовершенствования необходимо определить целевые группы. Распределение сотрудников на целевые группы дает возможность получить результаты по каждой из групп и сравнить их между собой. Для разделения сотрудников на целевые группы учитываются признаки:

- функциональный – целевые группы формируются по отделам или департаментам;
- по типу (например, высшее руководство, руководство, специалисты, рабочие и т.д.);
- территориальный – целевые группы формируются по местонахождению сотрудников.

При этом, в соответствии с видом деятельности организации признаки разделения сотрудников на целевые группы могут быть иными, которые позволят максимально точно приблизиться к достижению целей исследования.

Для того, чтобы у сотрудников сложилось доверие к проводимому исследованию необходимо построить правильную коммуникацию. Необходимо заранее проинформировать сотрудников о целях опроса, разъяснить им важность участия и рассказать о возможностях, предоставляемых этим опросом. При этом, очень важно создать атмосферу открытости, в которой сотрудники не будут опасаться откровенно отвечать на поставленные вопросы. Для этого необходимо гарантировать сотрудникам конфиденциальность индивидуальной информации. Часто для достижения доверия и получения более открытых и достоверных результатов к проведению опроса привлекают внешнего консультанта.

После проведения интервьюирования результаты подвергаются обработке. Для этого мы предлагаем использовать сводную таблицу с колонками: направление анализа, положительные стороны, отрицательные стороны, идеи

респондентов. Ниже представлен пример разработанного опросного листа (таблица 1) и сводная таблица 2.

Таблица 1 – Опросный лист сотрудников УМТУ Росстандарта

I. Миссия организации и история моего появления в организации
1. Как давно Вы работаете в организации?
2. Каким образом, Ваше образование помогает Вам в выполнении своих обязанностей?
3. Почему Вы решили работать именно в этой организации?
4. Представьте, что Ваша организация переезжает в другой город, каковы Ваши действия?
5. Какова миссия Вашей организации?
6. Опишите свои цели для достижения общей миссии.
II. Клиенты. Продажи. Типирование клиентов. Какие клиенты. Как устроена реклама.
1. Как Вы думаете, кто считается основными клиентами Вашей организации?
2. Некоторые сотрудники считают, что Вы недостаточно <i>компетентны</i> в отношении с клиентами (грубите, хамите) как Вы считаете эти обвинения на чем-то обоснованы?
3. Представьте, что Ваш потенциальный клиент, накатал на Вас жалобу, что Вы предпримете?
4. Если бы Вы у Вас в УМТУ Росстандарта появился отдел связей с общественностью (PR). И Вы бы стали его начальником чтобы Вы улучшили в системе информирования и взаимодействия с населением и представителями власти?
III. Кадровый блок. Удовлетворенность человека своей мотивацией. Учет деятельности. Рост и развитие кадра. Кадровый состав. Корпоративная культура.
1. Как Вы относитесь к своей работе?
2. Какие существуют льготы для сотрудников от Вашей организации?
3. Какие возможности повышения квалификации имеются в Вашей организации?
4. Что бы Вы добавили в управление кадрами?
5. Как бы Вы охарактеризовали психологический климат в Вашем коллективе?
6. Когда Вы в последний раз открыто высказывали непосредственному руководителю свои идеи и предложения?
7. Какие мероприятия и праздники Вы бы хотели провести в своем коллективе?
8. На каком мероприятии Вы собирались вместе со всем трудовым коллективом?
IV. Бизнес-процессы. Непосредственная деятельность. Функ-ых подразделений. Какие-то подразделения разрабатывают. Контроль и учёт деятельности подразделений и всей организации.
1. Что Вы делаете на работе?
2. Некоторые сотрудники считают, что обязанности в Вашей организации недостаточно чётко разграничены, это действительно так?
3. Какие улучшения Вы бы внесли в деятельность функциональных подразделений?
4. Что на Ваш взгляд необходимо изменить на Вашем рабочем месте?
5. С какими подразделениями Вы взаимодействуете?
6. Что Вас раздражает в работе других отделов?
7. Как Вы измеряете качество своей работы?
V. Финансы. Доходность компании. Как начисляется З/п: правильно или нет?
1. Сколько Ваша з/п?
2. Как Вы думаете, что нужно сделать для её повышения?
3. Представьте, что Вас повысили как изменилась бы Ваша з/п?
4. Что бы Вы, изменили в Вашей з/п?
5. Что для Вас важнее з/п или самореализация?

6. Есть ли политика экономии затрат?
7. Поощряют ли Вас, если Вы сэкономили?
8. Знаете ли Вы как увеличить доходность компании?
Блок вопросов для высшего руководства
1. Что бы Вы изменили в мотивации своих сотрудников?
2. Некоторые сотрудники считают, что Вы слишком жёстко контролируете их работу, Вы согласны с этим?
3. Среди Ваших сотрудников есть те, на которых можно доверить управление Вашей организацией?
4. Что необходимо экономить и контролировать в работе Вашей организации?
5. Кому из своих сотрудников Вы бы поручили этим заниматься?

Таблица 2 – Обработка результатов интервью сотрудников

Направление анализа	Положительные стороны	Отрицательные стороны	Идеи
Миссия			
1. Как давно Вы работаете в организации?			
2. Каким образом, Ваше образование помогает Вам в выполнении своих обязанностей?			
3. Почему Вы решили работать именно в этой организации?			
4. Представьте, что Ваша организация переезжает в другой город, каковы Ваши действия?			
5. Какова миссия Вашей организации?			
6. Опишите свои цели для достижения общей миссии.			
Клиенты			
1. Как Вы думаете, кто считается основными клиентами Вашей организации?			
2. Некоторые сотрудники считают, что Вы недостаточно компетентны в отношении с клиентами (грубите, хамите) как Вы считаете эти обвинения на чем-то обоснованы?			
3. Представьте, что Ваш потенциальный клиент, накатал на Вас жалобу, что Вы предпримете?			
4. Если бы Вы у Вас в УМТУ Росстандарта появился отдел связей с общественностью (PR). И Вы бы стали его начальником чтобы Вы улучшили в системе информирования и взаимодействия с населением и представителями власти?			
Кадры			
1. Как Вы относитесь к своей работе?			
2. Какие существуют льготы для сотрудников от Вашей организации?			
3. Какие возможности повышения квалификации имеются в Вашей организации?			
4. Что бы Вы добавили в управление кадрами?			
5. Как бы Вы охарактеризовали психологический климат в Вашем коллективе?			
6. Когда Вы в последний раз открыто высказывали непосредственному руководителю свои идеи и предложения?			
7. Какие мероприятия и праздники Вы бы хотели провести в своем коллективе?			
8. На каком мероприятии Вы собирались вместе со всем трудовым коллективом?			
Бизнес-процессы			
1. Что Вы делаете на работе?			
2. Некоторые сотрудники считают, что обязанности в Вашей организации недостаточно чётко разграничены, это действительно так?			
3. Какие улучшения Вы бы внесли в деятельность функциональных подразделений?			
4. Что на Ваш взгляд необходимо изменить на Вашем рабочем месте?			
5. С какими подразделениями Вы взаимодействуете?			
6. Что Вас раздражает в работе других отделов?			
7. Как Вы измеряете качество своей работы?			
Финансы			
1. Сколько Ваша з/п?			
2. Как Вы думаете, что нужно сделать для её повышения?			
3. Представьте, что Вас повысили как изменилась бы Ваша з/п?			
4. Что бы Вы, изменили в Вашей з/п?			
5. Что для Вас важнее з/п или самореализация?			
6. Есть ли политика экономии затрат?			
7. Поощряют ли Вас, если Вы сэкономили?			
8. Знаете ли Вы как увеличить доходность компании?			
Вопросы для Высшего руководства			
1. Что бы Вы изменили в мотивации своих сотрудников?			
2. Некоторые сотрудники считают, что Вы слишком жёстко контролируете их работу, Вы согласны с этим?			
3. Среди Ваших сотрудников есть те, на которых можно доверить управление Вашей организацией?			
4. Что необходимо экономить и контролировать в работе Вашей организации?			
5. Кому из своих сотрудников Вы бы поручили этим заниматься?			

Данный подход позволяет выявить проблемы предприятия, оценить их приоритетность и значимость, определить лучшие практики и идеи для улучшений. Оценка каждого блока и вопроса в нем осуществляется посредством подсчета количества строк в соответствующей ячейке для того или иного вопроса. Такой метод подсчета выбран исходя из того, что на более волнующие, проблемные вопросы респондент даст более широкий ответ. Для достоверности данного метода оценивания должно быть выполнено обязательное условие о равенности ширин колонок в таблице. В результате путем сравнения количества строк по каждому вопросу определяются приоритетные для работы проблемные аспекты и направления деятельности организации.

На этом этапе формулируются выводы, на основании которых возможно определить, какие дальнейшие действия по совершенствованию той или иной области управления необходимо будет предпринять. Если в проекте участвует внешний консультант, то на этом этапе он сможет разработать рекомендации, основываясь на результатах опроса и принимая во внимание свой предыдущий опыт работы в аналогичных проектах в других компаниях.

В конечном итоге, в результате предварительного исследования организации (интервьюирования) выявляются слабые стороны бизнес-процессов организации, взаимодействия сотрудников, в том числе с руководством, в рамках структурных подразделений при реализации основных функций.

Данные результаты являются основой рассмотрения проблемных бизнес-процессов более конкретно, проведению расчётов текущих бизнес-процессов и сравнению их с желаемыми результатами процессов, а также проведению усовершенствований и оптимизации бизнес-процессов.

После получения результатов интервьюирования следует обратиться к методике, предложенной Ковалевым С.М., и провести следующие процедуры:

- оценить важность бизнес-процессов;
- оценить проблемность бизнес-процессов;
- разработать матрицы ранжирования бизнес-процессов;
- оценить возможности проведения изменений в бизнес-процессе;
- ранжировать и выбрать приоритетные бизнес-процессы.

Разработанный алгоритм диагностики проблемных бизнес-процессов был применен на практике для анализа деятельности УМТУ Росстандарта с использованием опросного листа. По результатам применения алгоритм диагностики подтвердил свою эффективность, и выявленные проблемные

бизнес-процессы послужат основой для разработки проекта по их оптимизации для повышения эффективности деятельности Уральского межрегионального территориального управления федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. Установлено, что времени на диагностику затрачено меньше, чем при применении иных моделей исследования процессов, что позволило также сэкономить ресурсы, и оперативно перейти к улучшению бизнес-процессов.

Разработанный алгоритм диагностики проблемных бизнес-процессов организации учитывает существующие методики – Б. Андерсена в книге «Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования» и Ковалева С.М. в статье «Оптимизация бизнес-процессов». Преимуществом нового алгоритма является универсальность применения, а также выделение проблемных бизнес-процессов на основе комплексного подхода по принципу ССП, глубинный взгляд на внутренние проблемные процессы через обобщённое мнение сотрудников предприятия, а также исключается более емкий и долговременный процесс картирования всех бизнес-процессов.

Библиографический список

1. Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / А. Бьёрн ; науч. ред. Ю. П. Адлер ; пер. с англ. С. В. Ариничева. – Москва : Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
2. Ковалев С. М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов / С. М. Ковалев, В. М. Ковалев // Консультант директора. – 2005. – № 7 (234). – URL: <https://studfile.net/preview/358500/page:16/> (дата обращения: 13.09.2019).
3. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения : пер. с англ. / М. Г. Браун. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
4. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – Москва : Олимп–Бизнес, 2003. – 304 с.